

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический  
университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование системы профессионального развития  
персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущен к защите

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:

Старухин Алексей Владимирович  
обучающийся группы СПИК-1404z

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Кружкова Ольга Владимировна,  
канд. психол.наук, доцент  
кафедры АиПС

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1 Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод».....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод».....	12
1.3 Анализ системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод».....	22
Вывод по главе 1.....	29
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОЧИХ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	31
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод».....	31
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».....	34
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод».....	38
Вывод по главе 2.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
ГЛОССАРИЙ.....	47
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	59

## **ВВЕДЕНИЕ**

Учитывая специфику российского рынка, особенностью которого являются быстрые и частые изменения, как внешних условий, так и внутренних, можно констатировать, что развитие системы профессионального развития на предприятии определяет не только успешность ее развития, но и конкурентоспособность.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль профессионального развития, также оно помогает соответствовать ужесточившимся требованиям современного рынка.

При этом важно, что инвестирование в развитие работников приносит предприятию большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия.

Кроме того, эффективное управление развитием персонала, помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других положительных последствий для предприятия:

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- привлечение новых сотрудников;
- формирование желательных образцов поведения и

соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т.д.

Как показывает мировой опыт лучших предприятий, реализация в ходе обучения этих «дополнительных» задач не менее важна, чем комплекс задач, связанных с передачей сотрудникам знаний и развитием у них необходимых профессиональных навыков.

Образование работников – важнейший фактор экономического роста в стране, следовательно, от внутриорганизационного обучения выигрывает и общество, государство в целом, получая более квалифицированных кадров и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Актуальность выбранной темы для АО «НПК «Уралвагонзавод» прежде всего в том, что совершенствование системы профессионального развития персонала позволяет не только повысить их квалификацию и профессиональные знания, но и развить способности в области планирования и организации производства, и формировании управленческого персонала из числа сотрудников предприятия.

Проблемой работы является то, что без системы профессионального развития АО «НПК «Уралвагонзавод» несет убытки из-за низкого качества профессионального образования сотрудников.

Цель работы: проанализировать систему профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», а также разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для реализации цели определим ряд задач:

1. Проанализировать теоретические основы системы профессионального развития персонала.

2. Изучить систему управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод».

3. Проанализировать систему профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

5. Проанализировать нормативно-правовое сопровождение и оценить социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Методы исследования:

Теоретические: анализ, синтез, обобщения и выводы, на основе анализа специализированной литературы.

Эмпирические: изучение документов.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении определены актуальность, проблема, цель, задачи и методы исследования, описана структура работы.

В первой главе «Система профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» дана характеристика Обществу, проведен анализ системы управления персоналом, а также анализ системы профессионального развития.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод» разработаны мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития персонала, изучена нормативно-правовая база для реализации данных мероприятий и спрогнозирована социально-экономическая эффективность от внедрения данных мероприятий.

В заключении сформированы выводы по задачам исследования.

# ГЛАВА 1. СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

## 1.1 Характеристика АО «НПК «Уралвагонзавод»

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» (Далее по тексту АО «НПК «Уралвагонзавод») — российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия.

Главное предприятие — АО «НПК «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области. 100 процентов акций корпорации принадлежат государству. По площади, занимаемой заводом (827 000 м<sup>2</sup>), является самым большим заводом, отмечен в Книге рекордов Гиннеса.

АО «НПК «Уралвагонзавод» был создан во время пятилетки 1931—1936 годов. С 1936 года носит название «Уральский вагоностроительный завод».

Изначально производил тяжёлые железнодорожные вагоны — первый вагон выпущен 11 октября 1936 года.

Во время Великой Отечественной войны АО «НПК «Уралвагонзавод» был переоборудован в крупнейший завод по производству танков. В конце 1941 года с западной части СССР сюда были эвакуированы одиннадцать предприятий, в том числе Харьковский паровозостроительный завод, Бежицкий сталелитейный завод.

До конца войны «Уралвагонзавод» выпустил 25 266 известных Т-34.

Каждый второй танк Т-34, принявший участие в боевых действиях, сошёл с конвейера этого завода. Кроме того, завод производил бронекорпуса

для самолетов ИЛ-2, авиабомбы (типов ФАБ, ЗАБ, ХАБ), артиллерийские передки.

В послевоенное время завод снова сосредоточился на производстве вагонов, но быстро расширил свою деятельность и начал выполнять заказы военного, сельскохозяйственного, строительного и авиационно-космического характера. 19 марта 1946 года началось производство большегрузных платформ. В 1947 году завод приступил к производству полувагонов, в 1948 году — крытых вагонов. Опыт конвейерного производства танков, новейшие технологии, оборудование были использованы в период восстановления вагонного производства на «Уралвагонзаводе».

В 50-е — 60-е годы заводом были созданы и выпускались танки Т-54, Т-55, Т-62 и их модификации.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» был разработан и с 1974 года производится танк третьего поколения Т-72 — один из лучших танков второй половины XX века, состоящий ныне на вооружении в армиях нескольких десятков стран мира.

В 2010 году корпорация приобрела контрольный пакет акций французского завода «Sambre et Meuse», которое будет поставлять УВЗ литые детали для тележек, боковые рамы и другие комплектующие для вагонов. Сегодня АО «НПК «Уралвагонзавод» производит грузовые вагоны, цистерны и боевые танки Т-90, играя важную роль в российском экспорте на рынке вооружений. В 2010 году он вошёл в список ста крупнейших мировых производителей оружия, составленный Стокгольмским международным институтом исследования проблем мира (SIPRI), и заняв 90 место. В 2011 году снова вошёл в список SIPRI, поднявшись на 86 место.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод» заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечение потребностей строительного комплекса.

Новыми направлениями в области производства являются следующие продукты:

- изделия подвижного состава: железнодорожные цистерны; вагон-цистерна 15-144-01; вагон-платформа 13-192; полувагон 12-132; полувагон 12-196-01; полувагон со съемной крышей 12-146; вагоны-хопперы; тележки; тележка двухосная 18-100; железнодорожные цистерны; вагон-цистерна 15-150-04;

- спецпродукция: инженерная машина разграждения ИМР-2МА; танковый мостовкладчик МТУ-72; боевая машина разминирования БМР-3М; танк Т-72; танк Т-72С; танк Т-90С; танковый бульдозер ТБС-86;

- контейнеры-цистерны: контейнер-цистерна КЦ-25/1,8;

- тракторы: трактор РТ-М-160; трактор специальный ТМВ-1.

Организационная структура АО «НПК «Уралвагонзавод» аналогична структурам крупных машиностроительным предприятиям и представлена в следующем виде: аппарат управления: дирекция, бухгалтерия; отделы: финансовый, планово-экономический и ценообразования, труда и заработной платы, реализации заказов и хозяйственных договоров, диспетчерский, автоматизированные системы управления, испытаний и эксплуатации, технологический отдел по подготовке производства вагоностроения, служба охраны труда и экологии, группы инспекции, бюро планирования и учета, сектора сбыта.

Всего на АО «НПК «Уралвагонзавод» работает около 28 тыс. человек.

Линейно-функциональная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правом принятия решений, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнение отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. Цех возглавляет начальник цеха, который непосредственно подчиняется Главному инженеру предприятия.

Высшее руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» берет на себя ответственность и обязательства за реализацию Политики в области качества,



соответствие системы менеджмента качества установленным требованиям и постоянное повышение ее результативности, оказание помощи каждому работнику корпорации в достижении поставленных целей.

Основными документами для работы Общества являются:

- устав АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- положение работы АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- нормативные документы системы менеджмента качества;
- положение по организации и проведению производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно - противоэпидемических (профилактических) мероприятий;
- положение об организации работ по охране труда;
- документы Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (СУОТ и ТБ);
- приказы и распоряжения Генерального директора, Главным инженером, и его заместителей;
- положения о бюджетном процессе АО «НПК «Уралвагонзавод».

Задачи Общества:

- обеспечение единой политики в научно-технической, промышленной и инновационной сферах;
- проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ по изысканию, совершенствованию и внедрению в производство новых технологических процессов и режущего инструмента;
- обеспечение эффективного взаимодействия и координации деятельности структурных - подразделений в определении путей преобразования и развития научно-технической и инновационной сфер применительно к условиям рыночной экономики;
- проведение работ по улучшению качества продукции: выяснение причин технологического брака, разработка и внедрение мероприятий по его устранению;

- повышение конкурентоспособности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

В настоящее время вносятся изменения в производственную и управленческую структуру предприятия.

АО «НПК «Уралвагонзавод» выпускает продукцию специального назначения и подвижного состава. Проанализируем технико-экономические показатели за 2016-2018 год (табл.1).

**Таблица 1.** Техничко-экономические показатели в 2016-2018 гг. (тыс. руб.)

Наименование показателей	2016	2017	Темпы роста, %	Откл., + / -	2018	Темпы роста, %	Откл., + / -
Объем производства	39830,9	30133,1	75,5	-9798,8	41710,9	138,4	11587,8
Себестоимость продукции	37683	37800,5	100,2	117,5	40581,3	104,6	1799,8
Прибыль(+)/убыток (-)	1347,8	-8759,4	-694,7	-9917,2	1118,6	-12,9	9788
Фонд заработной платы - всего	20788,4	13169	63,1	-7919,4	16644,6	127,4	3685,6
Среднегодовая зарплата 1 работника цеха	263,54	146,25	58,1	-107,29	254,92	156,7	89,67
Производительность труда 1 работника цеха	675,45	433,04	70,8	-132,41	612,38	169	251,34
Выработка на 1 рабочего	1049,21	712,62	70,6	-316,59	1348,27	185	660,65
Стоимость ОПФ, тыс. руб.	23200	23000	99,2	200	34600	152,2	11800
Фондоотдача, руб.	1,74	1,31	75,9	-0,42	1, 20	90,9	-0,12
Фондоемкость, руб.	0,58	0,76	147,3	0,17	0,83	109,2	0,07
Фондорентабельность, п. п.	0,054	-0,38	-702,7	-0,434	0,032	-8,4	0,413
Фондовооруженность труда, тыс. руб.	281,14	264,7	95,3	-16,44	511,29	175,8	232,5

Продолжение таблицы 1

Условная прибыль на одного работника, тыс. руб.	14,8	-105, 5	-661,5	-120,3	16,45	-15,7	121,8
В т. ч. на одного рабочего	23,72	-232,29	-659,2	-236,01	38,57	-17,4	260,8
Условная рентабельность производства, п. п.	0,032	-0,223	-697,9	-0,255	0,028	-12,7	0,261

Проанализировав полученные данные, можно сказать, что:

- Объем производства вырос в 2018 году на 11587,8 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом;

- себестоимость продукции возросла на 1789, 8 тыс. руб., темп роста выпуска продукции также превышает рост объема себестоимости на 29,8% (138,4- 104,6);

- прибыль от реализации продукции увеличилась на 9788 тыс. руб.

Опережение темпов производства над темпами прироста себестоимости позволило увеличить прибыль от реализации продукции.

- увеличилась сумма фонда заработной платы.

- увеличилась производительность труда одного работника.

В 2018 году рост производительности труда произошел с учетом увеличения объема производства за счет внедрения новых технологий и сокращения среднесписочной численности персонала предприятия.

В течение этого периода отмечено превышение темпов роста производительности труда над темпами роста среднегодовой заработной платы одного работника, что говорит о хорошей перспективе деятельности Общества.

Стоимость основных производственных фондов в 2018 году по сравнению с 2016 г. уменьшилась, причиной тому было списание устаревшего физически и морально оборудования на предприятии. В 2018 г.

стоимость основных производственных фондов возросла вследствие принятия на баланс цехов нового оборудования.

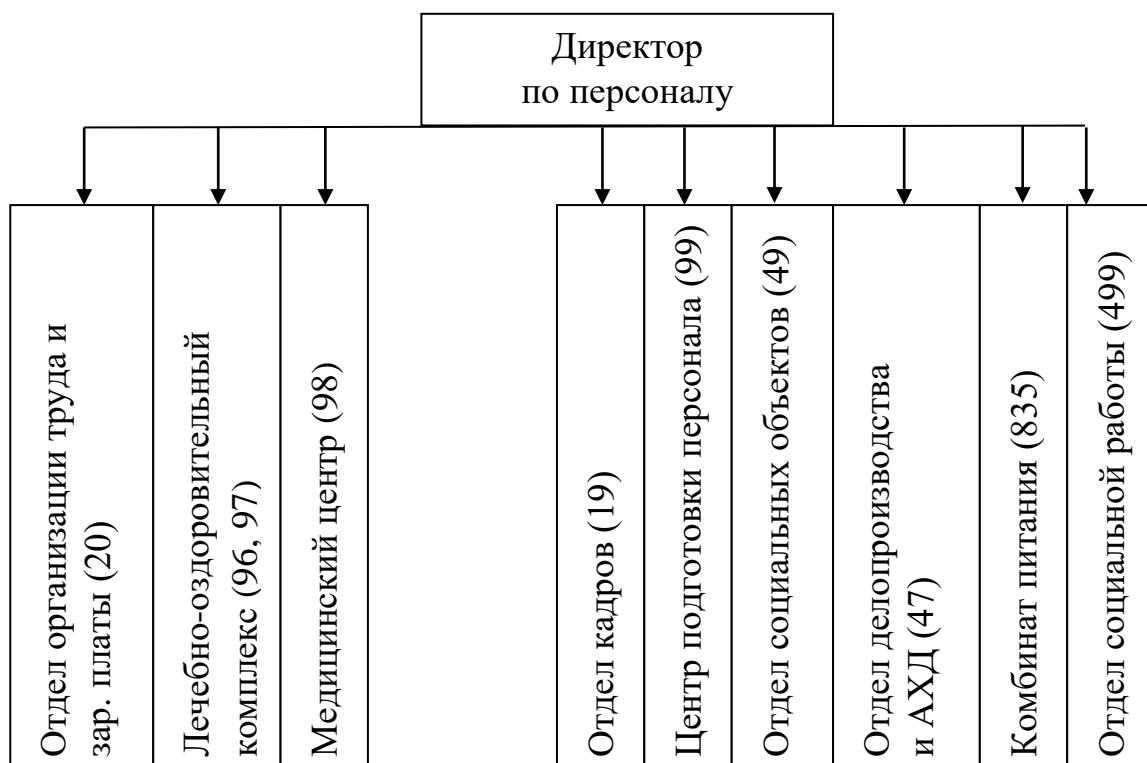
В 2018 году хозяйственная деятельность значительно Общества улучшилась по сравнению с 2016, что подтверждается увеличением объема производства и превышением темпов прироста над темпами прироста себестоимости продукции, работ, услуг; это обусловило рост прибыли.

Одной из причин увеличения прибыли явилось внедрение нового оборудования, что подтверждается увеличением показателя фондорентабельности.

## **1.2 Анализ системы управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Служба управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» состоит из таких отделов как: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачами этих служб являются: реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами в Обществе. В связи с этим они расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов и переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Единое руководство всеми подразделениями по управлению персоналом, имеющие отношение к работе с кадрами на АО «НПК «Уралвагонзавод», осуществляет Директор по персоналу.



**Рис.1. Организационная структура управления персоналом**

Рассмотрим структуру управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» и определим для каждого подразделения цели и функции.

1. Отдел кадров – цель – способствование достижению целей предприятия путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников.

Функции:

- определение потребности Общества в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- организация аттестации сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников;
- ведение учета отпусков, составление графиков;

- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию справок и копий документов.

2.Центр подготовки персонала – цель - поддержать и повысить результативность персонала, а через сотрудников увеличить прибыльность Общества.

Функции:

- разработка ежегодной программы развития персонала на основе заявок подразделений Общества;
- обучение, переобучение, производственная аттестация и переаттестация персонала, повышение квалификации рабочих;
- профессиональное развитие административно-управленческого аппарата;
- подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников;
- организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений и т.д.

3.Отдел организации труда и заработной платы – цель - объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда.

- анализ условий труда работников;
- организация и проведение мероприятий по совершенствованию нормирования труда;
- разработка планов по труду и заработной плате предприятия;
- разработка предложений по внедрению прогрессивных форм и систем оплаты труда, материального и морального стимулирования;
- разработка и проведение мероприятий по улучшению использования рабочего времени;
- разработка и проведение мероприятий по повышению квалификации и мобильности кадров и т.п.

Система работы с персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу;
- подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест;
- оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности на основе разнообразных методов;
- адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а также рабочему месту;
- обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления;
- расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров, исходя из результатов оценки потенциала.

Подробный анализ проблем состояния и оценки персонала – одно из условий рационального его использования и повышения эффективности работы Общества.

Эффективность использования персонала характеризуется показателями производительности труда (табл.2).

**Таблица 2.** Оценка производительности труда в 2016-2018 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2018 г. в %, к 2016 г.</b>
Численность персонала (чел)	30000	29560	28005	93,5
Объем реализованной продукции (тыс. руб.)	83112,5	84719,5	77652,2	92,3
Себестоимость (тыс. руб.)	77205,9	84266,1	87959,7	113,9
Отработанные часы	505140	488860	471580	93,5
Объем реализации на 1 сотрудника (тыс. руб.)	302,7	321,0	276,0	90,5
Производительность труда по реализованной продукции (тыс. руб.)	214,1	212,0	215,5	100,6

Продолжение таблицы 2

Показатель производимой продукции за час производительного труда:				
по себестоимости	0,14	0,18	0,16	100,0
по объёму реализованной продукции	0,15	0,18	0,16	93,55
Среднегодовая зарплата одного работника, тыс. руб.	14525	15524	16654	115,0%

Согласно табл. 2, объем реализованной продукции по причине организационного фактора упал и составил 92,3%. Также упала и численность персонала (93,5%), но в меньшей степени, что привело к небольшому росту производительности труда (100,6%). Показатель производимой продукции за час производительного труда по себестоимости не изменился.

Показатель производимой продукции за час производительного труда по объёму реализованной продукции снизился, т.к. снизился объём реализации продукции и численность персонала. Однако, темпы роста заработной платы (115%) опережают темпы роста производительности труда (100,6%) по реализованной продукции, что говорит о превышении денежных расходов, и снижении эффективности использования кадров по совокупности.

Экономичность системы управления может быть выражена удельными затратами на ее функционирование: на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых в организации работников (табл.3).

**Таблица 3.** Показатели эффективности и экономичности системы управления персоналом в 2016-2018 гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	2018г в % к 2016г.
Общая численность персонала (чел.)	30000	29560	28005	93,5%
Численность административно-управленческого персонала (АУП) (чел)	340	330	310	91,3%



Продолжение таблицы 3

Расходы на содержание АУП	21552	20478	21788	101,1%
ФЗП общий (руб.)	27057020	27554877	30945334	114,4%
Заработная плата (З/пл) АУП с премией	5176997	5245854	5421548	104,5%
З/пл АУП без премии	4952855	5035212	5189406	104,7%
Объем реализованной продукции (тыс.руб.)	59312,2	56821,1	55825,5	94,5 %
Общие затраты (тыс.руб.)	77207,9	85265,1	88539,7	114,9 %
Удельный вес численности АУП в общей численности персонала	0,12 %	0,12%	0,12%	100%
Расходы на содержание 1 человека АУП	634	621	701	111,9 %
Средняя з/пл АУП (без премий)	135731	152347	167400	113,9 %
Средняя з/пл АУП (с учётом премий)	152659	158371	174989	113,5 %
Объём реализованной продукции, приходящийся на 1 чел АУП (тыс.руб.)	1744,48	1731,85	1800,89	103,23 %
Удельный вес з/пл АУП в общей з/п персонала	0,20%	0,18%	0,17%	91,3%
Удельный вес затрат на управление	27,9%	24,02%	24,08%	88,9%

Рассмотрев

систему

управления

персоналом

АО «НПК «Уралвагонзавод» можно сделать вывод:

- Общество имеет функциональную организационную структуру;
- экономичность системы управления выражается удельными затратами на ее функционирование.

Удельный вес численности АУП в общей численности персонала составляет 0,12 % и этот показатель стабилен на протяжении 3-х лет (к 2016 году). При этом расходы на содержание 1 человека АУП возросли на 10,9 %, при росте общих затрат на производство на 13,9 % (по отношению к 2016 году). Проанализировав показатель средней заработной платы АУП, мы видим, что она возросла на 14,9 %.

Следовательно, рост расходов на содержание 1 чел АУП произошёл из-за роста заработной платы, вследствие повышения часовых тарифных ставок и окладов.

Объем реализованной продукции, приходящийся на 1 чел АУП в 2018 году вырос на 3,22%, при падении объема реализованной продукции.

В ходе анализа обеспеченности трудовыми ресурсами мы провели сравнение фактической численности персонала с предыдущими периодами и плановой численностью отчетного периода по всем классификационным группам.

Качественную структуру трудовых ресурсов можно оценить, используя группировки работников по таким признакам, как пол, возраст, стаж работы в организации, образование, уровень квалификация и др.

Работа с персоналом рассматривается как система, включающая все эти подсистемы, и находит отражение в главных нормативных документах организации.

Рассмотрим основные кадровые показатели АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 4).

**Таблица 4.** Основные кадровые показатели в 2016-2018 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>Откл. 2018 г. к 2016 г.</b>	<b>2018 г. в % к 2016 г.</b>
1. Численность персонала	30000	29560	28005	-1995	93,5%
в т.ч. численность рабочих	25226	23216	23209	-2017	92,5%
2. Численность АУП	340	330	310	-30	91,2%
3. Численность специалистов	1415	2650	3041	+1626	114,3%
4. Численность служащих	800	830	835	0	100%
5. Средний возраст работающих	45	50	35		
6. Текучесть кадров Прибыло/ убыло	+48 - 69	+ 24 - 72	+ 108 - 250		225% 362,6%
7. Коэффициент текучести кадров (стр 6/стр 1)	0,13	0,268	0,37	+0,24	284,6%

Из табл. 4 видно, что численность персонала в 2018 году упала на 7%, а коэффициент текучести вырос и составил 0,37 по сравнению с 2016 годом.

Снижение численности произошло по категории «рабочие». Также снизился средний возраст работающих с 45 лет в 2016 до 35 лет в 2018 году.

Это связано с тем, что в 2016 году руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» предложило работникам пенсионного возраста условия увольнения, при которых пенсионеры получали повышенное выходное пособие.

В результате большинство работников пенсионного возраста уволились. На их место пришла молодежь, не имеющая опыта работы и необходимых знаний, которые нарабатываются в течение ни одного года работы.

Рассмотрим динамику численности персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» по половому признаку (табл. 5).

**Таблица 5.** Численности персонала по половому признаку в 2016-2018 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>Откл. 2018 г. к 2016 г.</b>	<b>2018 г. в % к 2016 г.</b>
Мужчины	15237	15763	15353	+116	100,7
Женщины	14763	13797	12652	-2111	85,7
ИТОГО	30000	29560	28005	- 1995	93,5

Таким образом, видно, что за 2016-2018 гг. численность мужчин выросла на 116 человек, а женщин упала на 2111 человек. В структуре персонала за анализируемые периоды преобладает категория мужчин, что объясняется спецификой деятельности Общества.

Рассмотрим структуру персонала по возрасту (табл.6)

**Таблица 6.** Возрастная структура персонала в 2016-2018 гг.

<b>Категория персонала</b>	<b>Численность, чел.</b>				
	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>Откл. 2018 г. к 2016 г.</b>	<b>2018 г. в % к 2016 г.</b>
Всего кадров,	30000	29560	28005	- 1995	93,5

Продолжение таблицы 6

в том числе в возрасте:					
- от 20 до 35 лет	11152	13103	12152	+1000	108,5
- от 36 до 40 лет	6522	8000	5500	- 1022	84,9
- от 41 до 45 лет	10173	6906	8500	-1673	83,5
- старше 45 лет	2153	1551	1853	-300	86,1

Данные таблицы 6 свидетельствует о том, что в 2018 году наибольшее число уволившихся (- 1673) человек в возрасте до 45 лет.

Наибольшее число прибывших (+1000) человек в возрасте от 20 до 35 лет.

Квалификационный уровень работников зависит также от возраста, стажа работы, образования и т. д.

Проведем анализ профессионального уровня состава кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл.7).

**Таблица 7.** Профессиональный уровень состава кадров в 2016-2018 гг.

Категория персонала	Численность, чел.				
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Откл. 2018 г. к 2016 г.	2018 г. в % к 2016 г.
Всего ППП	30 000	29 560	28 005	-1 995	93,5
В том числе:					
с высшим образова- нием	6 982	6 724	7 852	+870	112,4
со средним специа- льным образова- нием	19 562	18 206	17 525	-2037	89,5
со средним образова- нием	3 456	3 075	4 183	+727	121,0

На основании таблицы можно сделать вывод о высоком профессиональном уровне работающих. Наибольший удельный вес занимают работники со средним специальным образованием, наименьший - со средним образованием.

Удельный вес сотрудников с высшим образованием составил – 112,4 %, на 12% выше, работающих со средне - специальным образованием снизился

на 10,4%, а удельный вес работающих со средним образованием вырос на 21%.

Это может оказать негативное влияние на производительность труда.

При проведении анализа персонала Общества были выявлены и обобщены проблемы увольнения работников (табл. 8).

**Таблица 8.** Причины увольнений работников в 2016-2018 гг.

Причины увольнений	Количество уволившихся, чел.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Величина зарплаты	15	62	75
Содержание труда	6	10	4
Условия и режим труда	9	14	3
Производственные конфликты	7	39	12
Отсутствие перспектив роста, обучения и развития	24	93	97
Инициатива администрации	5	13	1
Другое	6	19	3
Итого	71	250	195

Как видно из таблицы с 2016 г. по 2018 г. основной причиной увольнения было отсутствие перспектив роста и развития персонала. По этой причине уволились 35,8% выбывших работников.

Необходимо отметить, что в Обществе имели место увольнения работников по инициативе администрации - 5 человек в 2016 году и 1 человек в 2018 году. Данный факт свидетельствует о соблюдении работниками производственной дисциплины.

По причине производственных конфликтов в 2016 году уволилось 7 человек, в 2017 году 39 человек, а в 2018 году – 12 человек.

Подводя итог можно отметить, что в Обществе наблюдается текучесть кадров, что негативно отражается на результатах деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом.

Текучесть кадров не способствует формированию сплоченного коллектива, обладающего необходимыми навыками для слаженной работы всех подразделений, что неизменно приводит к снижению всех показателей и денежных потерях для предприятия.

### **1.3 Анализ системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Система отбора, обучения и управления персоналом имеет приоритетное значение в вопросах управления деятельностью предприятия.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [28].

В нашей работе профессиональное развитие персонала понимается как система профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», включающая в себя как обучение вновь принятых рабочих, так и повышение квалификации, и переобучение по результатам аттестации руководящего состава, а также планирование карьеры отдельного работника предприятия.

Комплекс мероприятий включает:

- подбор персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала;
- развитие персонала;
- оценка персонала;
- оплата труда персонала.

Период адаптации работника на предприятии устанавливается в зависимости от выполнения производственных задач. В настоящее время адаптацию вновь принятого сотрудника проводят руководители тех

подразделений, в которые и был вновь принят сотрудник. «Новичка» знакомят с его функциональными обязанностями [5].

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала на предприятии.

Результативность и эффективность деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» обеспечивается через вовлечение персонала и его поддержку. Для реализации целей улучшения своей деятельности, возрастающей роли личности работника, знания мотивационных установок, умения их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием, вовлечение и рост работника поощряется следующим:

- обеспечением постоянной подготовки и планированием карьеры;
- определением ответственности и полномочий работников;
- менеджментом процесса улучшения и оцениванием результатов;
- содействием вовлечению при постановке целей и принятии решений;
- постоянным анализом потребностей своих работников;
- созданием условий, поощряющих нововведение;
- использованием измерений степени удовлетворённости персонала;
- изучением причин прихода и ухода работников предприятия.

В рамках действующей в Обществе программы развития персонала всем работникам предоставлены следующие возможности:

- продвижения по службе при наличии необходимых знаний, требуемых для новой работы, включая квалификацию, образование, опыт работы и положительное заключение по результатам аттестации работника;

- возможность учиться и совершенствоваться;

- подготовка и обучение по всем направлениям и профессиям.

Система профессионального развития персонала на предприятии организована следующим образом. Центр подготовки персонала (ЦПП) организует функционирование системы профессионального образования персонала. ЦПП осуществляет профессиональное обучение на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области по видам обучения:

- подготовка и повышение квалификации рабочих по 327 профессиям;

- подготовка специалистов, связанных с перевозкой опасных грузов;

- управление персоналом в условиях современного промышленного предприятия для мастеров – НШУ (начальная школа управления) для мастеров;

- обучение по программе второго (первого) высшего образования (экономический профиль);

- обучение руководителей и специалистов по магистерским программам «Управление человеческими ресурсами» и «Управление проектами».

Также ЦПП продолжает работать с НЦЗН (нижнетагильский центр занятости населения) по реализации программ опережающего профессионального обучения в форме профессиональной переподготовки работников АО «НПК «Уралвагонзавод», находящихся под угрозой увольнения.

Опережающее обучение осуществляется по остродефицитным рабочим профессиям, с последующим гарантированным трудоустройством работника, успешно завершившего процесс обучения по данной профессии и



квалификации, как внутри своего структурного подразделения, так и в другое структурное подразделение предприятия.

Таким образом, руководство АО «НПК «Уралвагонзавод» создаёт условия для обучения, повышения квалификации и развития персонала в целом.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается коллективным договором АО «НПК «Уралвагонзавод» с работниками Общества.

Также на предприятии существует целый комплекс мероприятий по развитию персонала и повышению квалификации по различным методам как на производстве (стажировка), так и с отрывом от производства (обучение в ЦПП, Корпоративный университет).

Система повышения квалификации включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения, школы мастеров и бригадиров. Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть связаны с целями и задачами предприятия. Исходя из них, определяются методы повышения квалификации: на рабочем месте или вне рабочего места, для всех работников или только для руководителей.

Эффективность обучения определяется путем оценки качества повышения квалификации. Для кадровых работников обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам.

При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение.

Подготовка квалификационных рабочих проходит непосредственно на производстве и в профессиональных учебных заведениях.

Для успешного применения любого метода профессионального развития персонала необходимо наличие следующих условий:

1. Четко сформулированная цель обучения, с описанием необходимой модели поведения, условий ее применения и стандартов.

2. Структурированный план достижения поставленной цели, подразумевающий ответственного за проведение обучения, устанавливающий сроки, основные этапы процесса, форму контроля и включающий согласованный со всеми участниками итоговый результат.

3. Профессиональное развитие должно отражаться в практической деятельности работников и следовательно вести к карьерному росту.

Заинтересованность в обучении зависит от мотивации труда отдельно каждого работника. В Обществе заинтересованность в обучении среди основных рабочих очень низка и составляет 10-15%, вспомогательных рабочих немного выше -20-25%.

От посещения учебы никто не отказывается, но существует неудовлетворенность сотрудниками частичной оплатой обучения, появление интеллектуальных перегрузок и как следствие рост текучести кадров. Анализ показал отсутствие у персонала понимания необходимости и обязательности обучения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе образования имеется недоработка, связанная с неполной оплатой обучения, а ее последствия негативно влияют на мотивацию сотрудников.

Недостатком является и то, что большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства. При обучении вне предприятия основной упор делается на теорию, а не на практику и не учитывается специфика деятельности предприятия.

Аттестация также является приоритетным направлением раздела кадровой политики Общества, способствует выявлению кадровых резервов, формированию перспективных методов работы по развитию и обучению персонала. Необходимость проведения аттестации также обусловлена положениями профессиональных стандартов, введение которых в Обществе сопровождается проведением процедуры внутреннего аудита компетенций, и требованиями приказа государственной корпорации «Ростех» от 22.12.2017 №245.

Далее рассмотрим показатели повышения квалификации работников предприятия (табл. 9).

**Таблица 9.** Показатели повышения квалификации в 2016-2018 гг.

<b>Способ обучения</b>	<b>2016 г., чел.</b>	<b>Уд. вес %</b>	<b>2017 г., чел.</b>	<b>Уд. вес %</b>	<b>2018 г., чел.</b>	<b>Уд. вес %</b>
Повышение квалификации высшего звена	32	20,6	32	18,9	58	20,2
Переподготовка кадров среднего звена	113	72,9	124	73,5	184	63,9
Обучение и аттестация работников на рабочих местах	10	6,4	13	7,6	46	15,9
<b>Итого</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>	<b>288</b>	<b>100,0</b>

Из таблицы 9 видно, что на предприятии в 2018 году повысили квалификацию:

- из высшего (управленческого) звена 58 человека;
- среднего звена (специалисты) - 184 человек;
- рабочие 46 человек, что на 26, 60, 33 человека больше, чем в 2017 г.

соответственно.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции (табл. 10).

**Таблица 10.** Показатели обучения рабочих в 2016-2018 гг.

	<b>2016(чел.)</b>	<b>2017(чел.)</b>	<b>2018(чел.)</b>
Обучение 2-й профессии	15	10	10
Переподготовка	23	17	18
Подготовка новых рабочих	12	20	16
Курсы повышения квалификации	10	10	8
Итого	60	57	52

Проведя анализ данных можно сказать, что в Обществе наблюдается снижение подготовки рабочих. Это влечет за собой рост брака, снижение объемов продукции и потерю прибыли.

При организации обучения не учитываются планы увеличения производства, модернизация старого и установки нового оборудования, а для осуществления данных мероприятий привлекается большое количество новых работников, которых необходимо обучать.

Внедрение новых технологий в Обществе требует высококвалифицированных рабочих. Молодые люди не заинтересованы в получении рабочих специальностей. В связи с этим необходимо предприятию разрабатывать мероприятия по привлечению новых кадров.

Корпорация «Уралвагонзавод» активно участвует во всех инновационных проектах: «WorldSkills hi-tech» – национальный чемпионат сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности, в конкурсах профессионального мастерства «Славим человека труда!». На АО «НПК «Уралвагонзавод» проходит множество мероприятий таких, как:

1.ежегодно проводится более 100 заводских и цеховых конкурсов профессионального мастерства по различным профессиям;

2.ежегодно проводится научно-практическая конференция молодых специалистов;

3.действует система наставничества;

4.действует совет молодых специалистов;

5.специальный отбор сотрудников для дальнейшего продвижения (кадровый резерв);

6.стажировка вновь принятых на предприятие выпускников высших учебных и средне - профессиональных заведений.

Все эти мероприятия проводятся для популяризации рабочих специальностей, привлечения молодых инициативных людей в рабочие профессии и повышения их престижа в обществе, а также они имеют и обучающее значение, так как демонстрируют, к чему надо стремиться в своей профессии и чего можно достичь.

Таким образом, после изучения системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод», были выявлены следующие проблемы:

- 1.Отсутствие механизма субсидирования обучения рабочих;
- 2.Неполное выявление потребностей работников в обучении;
- 3.Нет четкого планирования карьеры сотрудников.

## **Вывод по главе 1**

В первой главе «Система профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» изучена характеристика Общества, проведен анализ системы управления персоналом, а также анализ системы профессионального развития рабочих.

Образование - это получение новых знаний, умений и навыков.

Профессиональное образование - это получение знаний, умений и навыков по определенной профессии, успешность в получении которого зависит не только от метода обучения, но и от цели получения образования.

Цель Общества в области обучения состоит в обеспечении:

-надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника;
- возможности для продвижения работника.

Перед системой управления персоналом стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки и повышения их профессионального мастерства (квалификации):

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение в потребности в обучении;
- правильный выбор видов и методов обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и качестве.

В программах обучения Общества имеются пробелы, что ведет к снижению мотивации работников, снижению качества продукции и таким образом потере имиджа не только отдельного цеха, а также всего предприятия.

Таким образом, чтобы получить высококвалифицированный персонал Обществу необходимо следовать самым качественным методам обучения и выполнять поставленные задачи в области обучения, затрагивая интересы работников.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОЧИХ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Для обеспечения эффективной работы системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод» необходимо поддерживать и стимулировать стремление их к развитию и обучению.

В связи с выявленными проблемами возникла необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития рабочих. Особое значение на организационно-управленческом уровне имеет создание высококвалифицированного персонала и поддержание системы мотивации. Это обеспечивается следующими организационными мероприятиями (табл.11):

**Таблица 11.** Мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод»

<b>Выявленные проблемы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственные</b>	<b>Сроки</b>	<b>Затраты</b>
1. Отсутствие механизма субсидирования обучения рабочих	Внесение изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, корректировка программ обучения	Специалист по обучению, директор по персоналу, экономист	До 31.12.2019	15 000
2. Нет четкого планирования карьеры сотрудников	Разработка четкого плана по каждой категории работников	Специалист по персоналу, руководители среднего и высшего звена	До 31.12.2019	48 000

	Внесение изменений в Положение о планировании карьеры и в программу обучения			
3. Неполное выявление потребностей рабочих в обучении	Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения	Специалист по обучению, директор по персоналу	До 31.12.2019	21 000

Отразим средства, которые необходимо потратить на реализацию предложенных мероприятий (табл. 12).

**Таблица 12.** Расчет затрат на совершенствование системы профессионального развития рабочих

Наименование мероприятия	Ответственные	Кол-во, чел.	Кол-во смен	Стоимость 1 смены, тыс. руб.	Сумма, руб.
Внесение изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, корректировка программ обучения	специалист по обучению	2	6	700	4 200
	директор по персоналу	1	4	1 425	5 700
	экономист	2	6	850	5 100
Разработка четкого плана по каждой категории работников	специалист по персоналу	7	25	1 140	28 500
Внесение изменений в Положение о планировании карьеры и в программу обучения	руководители среднего и высшего звена	9	14	1390	19 500



Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения	специалист по обучению	6	24	700	16 800
	директор по персоналу	1	3	1 425	4 200

Для повышения мотивации к обучению и повышению квалификации рабочих предлагается разработать и внести методику на предоставление оплаты обучения работников за счет Общества.

Данная методика должна включать в себя программу обучения, условия оплаты за обучение работников и выдача подтверждающих сертификатов или дипломов об окончании курсов. Если работник не проходит курс обучения полностью, он возмещает Обществу средства, затраченные на его обучение.

Для совершенствования системы профессионального развития рабочих предлагается разработать специальную программу по планированию карьеры каждого вида работников (по специальностям), что приведет к ротации кадров внутри Общества и экономии средств на набор и отбор персонала.

Для выявления потребности рабочих в обучении предлагается внести изменения в Положение о профессиональном развитии персонала, а также в программу обучения, что приведет к полному выявлению потребности рабочих в обучении.

В результате представленных мероприятий ожидаются следующие изменения: улучшение условий труда, возникает увлеченность работников общим делом, удовлетворение потребностей работников в оценке руководством в виде денежных и не денежных поощрений, коллектив держится вместе благодаря дружественной атмосфере и преданности, возникает атмосфера взаимопонимания и взаимопомощи, повышается производительность труда, улучшается качество выпускаемой продукции.

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам профессионального развития персонала. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативной документации в системе управления персоналом.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Профессиональное обучение граждан является формой реализации их прав на труд, защиту от безработицы и активной политики занятости населения.

Все большую роль в профессиональном обучении работников играют международные организации и, прежде всего, Международная организация труда. Реализация ее рекомендаций является основой унификации и гармонизации национальных систем профессионального обучения и способствует свободному перемещению рабочей силы и реализации права

работника на получение работы в соответствии с полученной им квалификацией.

Российская Федерация является участником Конвенции Международной Организации Труда №142 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов (Женева, 23 июня 1975 г.) Действует Рекомендация Международной Организации Труда от 23 июня 1975г. №150 о профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов.

Действующее законодательство включает в себя целый комплекс разноуровневых актов, направленных на регулирование деятельности по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации.

Правовым актом, имеющим высшую юридическую силу на всей территории РФ, является Конституция. Именно в статье 43 Конституции сказано, что каждый имеет право на образование. Основопологающим нормативным актом в сфере профессионального обучения работников является Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ одной из основных задач трудового законодательства является правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя.

Права, обязанности и ответственность работника и работодателя в процессе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников подробно описаны в разделе IX Трудового кодекса РФ «Подготовка и дополнительное профессиональное образование работников».

В данном разделе Трудового кодекса сказано, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. В данном разделе получил правовое регулирование (на уровне федерального закона) такой важный институт, как «ученический договор».

Он является основанием возникновения между учеником и работодателем ученических отношений, направленных на ускоренное приобретение лицом профессиональных навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ.

Из всего многообразия федеральных законов, прежде всего, необходимо выделить Закон РФ «Об образовании» 2014 года № 273-ФЗ был принят 29.12.2012 г. редакция от 03.02.2014 (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.05.2014) .

Данный законодательный акт закрепляет базисные понятия профессионального обучения, его формы и условия реализации, государственную политику и гарантии, систему и форму получения образования. Сфера профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации регулируется десятками подзаконных и ведомственных актов.

Выделим лишь основные акты:

- Правила оказания платных образовательных услуг (утв. постановлением Правительства РФ от 5 июля 2001 г. № 505);
- Типовое положение об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации (утв. Постановлением Правительства РФ от 5 апреля 2001 г. № 64);
- Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов (утв. постановлением Правительства РФ от 26 июня 1995г. №610).

Подчеркнем, что, как закреплено в п.16 вышеуказанного положения, для негосударственных образовательных учреждений повышения квалификации настоящее Типовое положение является примерным;

- Приказ Минобразования РФ от 6 сентября 2000г. №2571 «Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов»;

- Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2000 г. № 3/1 «Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения».

Обозначенная группа актов не должна противоречить законодательным и подзаконным нормативным актам; ведомственные нормативные акты подлежат обязательной регистрации в Министерстве юстиции РФ. В случае противоречия ведомственных актов или подзаконных актов нормам закона, применяются последние.

Также важность менеджмента человеческих ресурсов и необходимость проведения постоянного обучения персонала и в стандартах международной организации по стандартизации ИСО серии 9000 (дополнением к которым являются стандарты ИСО серии 10000).

Поэтому в Российской Федерации разработан ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению». На основе законодательной базы, согласно ст. 8 Трудового кодекса, работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в том числе касающиеся обучения персонала, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Таким образом, для разработки мероприятий, направленных на совершенствование системы профессионального развития рабочих, необходимо учитывать данные нормативно-правовые акты.

### **2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Снижение текучести кадров, укрепление командного духа, повышение экономической эффективности системы подготовки персонала – совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

Речь идет об улучшении условий труда, более справедливом распределении вознаграждений, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, служебной этики и т.д. Для решения выявленных проблем разработаны мероприятия, несущие социальную и экономическую эффективность.

Оценка эффективности по совершенствованию системы профессионального развития персонала включает в себя два вида оценки.

Это оценка - экономической эффективности (производительность, себестоимость, прибыль, рентабельность, качество труда персонала), а также - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Рассмотрим экономическую эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий.

Отразим средства, которые необходимо потратить на реализацию мероприятия №1 «Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет Общества» (субсидирование) и внесение изменений в локальные акты АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 13).

**Таблица 13.** Затраты на разработку методики предоставления оплаты обучения персонала за счет Общества

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Кол-во участников, чел.</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Внесение изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, корректировка программ обучения	5	15 000

Затраты на разработку методики предоставления оплаты обучения персонала за счет Общества составят 15 000 руб.

Разработанные документы визируются юридическим отделом АО «НПК «Уралвагонзавод», согласовываются с профсоюзной организацией, согласовываются на собрании трудового коллектива и утверждаются Генеральным директором Общества.

Далее отразим средства, которые необходимо потратить на внедрение мероприятия №2 «Программа по планированию карьеры каждого вида работников (по специальностям)» (табл.14).

**Таблица 14.** Затраты на разработку программы по планированию карьеры каждого вида работников (по специальностям)

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Количество задействованных, чел.</b>	<b>Затраты, руб.</b>
Разработка четкого плана по каждой категории работников	7	21 000
Внесение изменений в Положение о планировании карьеры и в программу обучения	9	27 000
Итого	16	48 000

Затраты на разработку программы по планированию карьеры каждого вида работников (по специальностям) составят 48 000 руб.;

Отразим средства, которые необходимо потратить на внедрение мероприятия №3 «Программа по выявлению потребности рабочих в обучении» (табл.15).

**Таблица 15.** Затраты на разработку программы по выявлению потребности рабочих в обучении

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Количество задействованных, чел.</b>	<b>Затраты, руб.</b>
Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения	7	21 000

Затраты на разработку программы по выявлению потребности рабочих в обучении составят 21 000 руб.

Отразим суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод» (табл. 16).

**Таблица 16.** Суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих

<b>Мероприятие</b>	<b>Количество задействованных, чел.</b>	<b>Затраты, руб.</b>
Внесение изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, корректировка программ обучения	5	15 000
Разработка четкого плана по каждой категории работников	7	21 000
Внесение изменений в Положение о планировании карьеры и в программу обучения	9	27 000
Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения	7	21 000
<b>ИТОГО</b>		<b>84 000</b>

Данные таблицы показывают, что суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод» составят 84 000 руб.

Далее рассмотрим социальную эффективность от внедрения предложенных мероприятий, которая проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных изменений на АО «НПК «Уралвагонзавод».



К числу позитивных изменений можно отнести:

- обеспечение надлежащего уровня и качества жизни рабочих (благоприятные условия труда, высокий уровень заработной платы, доступные социальные услуги и др.);
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и др.);
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата (информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и др.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений относится:

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.);
- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на производстве и др.).

Благодаря внедрению предлагаемых мероприятий будет достигнута социальная эффективность:

- повышение эффективности труда, его качества;
- стимулирование работы;
- удовлетворение работниками своих материальных потребностей;
- повышение заинтересованности рабочих, рост их творческой активности;
- создание условий здоровой конкуренции;
- формирование сплоченного коллектива.

Ожидаемая социальная эффективность представлена в таблице 17.

**Таблица 17.** Социальная эффективность от внедренных мероприятий

Условия труда	Количество человек (из 30 000 чел.)
Облегчение физического труда	29 856
Улучшение санитарно-бытовых условий	27 458

Обеспечение безопасности	28 568
Улучшение питьевого режима	29 858

Применение данных мероприятий позволит решить возникшие проблемы в Обществе, а также получить ряд других положительных моментов, таких как:

- возникновение атмосферы доверия;
- повышение мотивации работников;
- улучшение условий труда;
- повышение профессионализма работников;
- повышение устойчивого имиджа Общества.

Выясним за счет каких средств возможно сформировать денежный фонд для внедрения предложенных мероприятий (табл. 18).

**Таблица 18.** Средства для внедрения предложенных мероприятий

Наименование показателя	Материальное стимулирование
Затраты, тыс. руб.	84,0
Чистая прибыль за 2018 г, тыс. руб.	822,5
Чистая прибыль, %	11,09

Предлагается для проведения мотивации сотрудников, участвующих в программе по внесению изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, внесение изменений в программы обучения выделять средства из чистой прибыли в максимальном размере 14% или 114,55 тыс. руб. (822,5 x 14%).

Для материального обеспечения внедрения мероприятий можно так же привлечь средства профсоюза.

Рассчитаем экономическую эффективность от применения предложенных мероприятий (табл. 19).

**Таблица 19.** Экономическая эффективность, ожидаемая от применения предложенных мероприятий

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Абсол. изм.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	55 827,5	60 510,25	+4 482,75

Продолжение таблицы 19

Экономия от реализации продукции, тыс. руб.	822,5	932,7	+110,2
Среднесписочная численность, чел.	270	370	100

Снижение текучести кадров, повышение квалификации и формирование профессионального кадрового резерва даст АО «НПК «Уралвагонзавод» годовую экономию в размере 932,7 тыс. руб.

## Вывод по главе 2

Во второй главе предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих:

1. Внесение изменений в Положение о мотивации и стимулировании рабочих, корректировка программ обучения.
2. Разработка четкого плана по каждой категории работников
3. Внесение изменений в Положение о планировании карьеры и в программу обучения.
4. Внесение изменений в Положение о профессиональном развитии персонала и в программу обучения.

Суммарные затраты на мероприятия по совершенствованию системы профессионального развития рабочих АО «НПК «Уралвагонзавод» составят 84 000 тыс. руб.

С целью снижения социально-психологической напряженности в коллективе регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом осуществляется на основе заключенного коллективного договора между работниками АО «НПК «Уралвагонзавод» и управлением.

Повышение квалификации работников и формирование хорошего психологического климата в коллективе даст АО «НПК «Уралвагонзавод» годовую экономию в размере 932,7 тыс. руб., которая может покрыть предлагаемые к реализации затраты на обучение.

Следовательно, совершенствование системы профессионального развития рабочих позволит повысить эффективность деятельности Общества в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала, проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Работа по изучению обучения и развития персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда - главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере[15];

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

4. Система обучения и повышения квалификации работников предприятия будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом, системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала.

Эффективное обучение персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- увеличение доли рынка сбыта продукции;
- уменьшение доли брака на производстве;
- уменьшение текучести кадров;
- укрепление преданности сотрудников Обществу;
- обеспечение преемственности в управлении;
- привлечение новых работников;
- формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация кадров	процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст] : / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
2. Выдвижение кадров	процедура перемещения работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.	Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.
4. Делегирование полномочий	передача задач и прав из сферы деятельности руководителя подчиненному, который принимает на себя ответственность за них.	Управление персоналом[Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с
5. Деловое общение	разновидность общения, целью которого является достижение какого-нибудь соглашения, договоренности в сферах трудовой, предпринимательской, профессиональной, общественной и т. п. деятельности, кооперация, сотрудничество. Чаще всего подобное взаимодействие возникает между людьми, не состоящими друг с другом в близких (неформальных) межличностных отношениях (между коллегами, двумя предпринимателями, руководителем и подчиненным,	Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
6. Должностная инструкция	разновидность регламентирующего документа; определяет организационно-правовое положение должностного лица, его официальный статус. В д. и. излагаются обязанности сотрудника и указывается степень его подчиненности. Структура д. и. включает следующие разделы: общие положения, функции, права и	Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.

	<p>обязанности, ответственность сотрудника, взаимоотношения (связи по должности). Д. и. сотрудников учреждения, как правило, утверждаются руководителем организации. Они разрабатываются на основе существующих положений об организации и ее структурных подразделениях.</p>	
7. Должность	<p>первичная структурная единица в организации, учреждении, аппарате управления, на которую возложен установленный соответствующими нормативными актами круг служебных обязанностей и прав. Виды и совокупность д. определяются функциональной структурой организации (учреждения) и фиксируются в штатном расписании.</p>	<p>Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента[Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.</p>
8. Кадровая политика	<p>совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами (территориальными системами, организациями, учреждениями и т. д.). Выделяют следующие виды к. п.: общегосударственную (в России — федеральную), отдельных центральных органов государственного управления (ведомственную, отраслевую), региональную (на уровне субъектов Российской Федерации), конкретных организаций (предприятий, фирм, учреждений).</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст ]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>
9. Кадровый резерв	<p>группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, которые после соответствующей целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на руководящие должности (линейных или функциональных руководителей определенного уровня). Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на возможно более четко предвидимую должность для эффективной работы, на которой требуется не только определенный, более высокий уровень знаний, квалификации и компетенции, но и определенный стиль деятельности. Процесс создания резерва</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст ]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>



	руководителей проходит три стадии: поиск и оценку кандидатов; определение сроков, методов и форм их обучения; непосредственную подготовку.	
10.Карьера	1) быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. — одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
11. Квалификация	степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
12.Коллективный договор	соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
13. Мотивация	система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.	Управление персоналом[Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 423 с.
14.Менеджер	наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]

	и не являющийся владельцем компании.	]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
15. Планирование карьеры	Разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Оно выступает альтернативой стихийным перемещениям работника.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст ]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.
16. Резерв на выдвижение	группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Управление персоналом[Текст ] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 423 с.
17. Ротация кадров	процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).	Управление персоналом[Текст ] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 423 с.
18. Текучесть кадров	форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текучести кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т. д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст ]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

19. Трудовая карьера	<p>процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>
20. Экспертная оценка	<p>количественная или качественная оценка специалистами управленческой ситуации, не подлежащей непосредственной оценке со стороны руководителя ввиду ее нестандартности. Достоверность оценки зависит от индивидуальных качеств эксперта.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.</p>

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### *Источники одного автора*

1. Андреева И. В., Организационное поведение [Текст]/ И.В. Андреева, В.А. Спивак. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2013. - 224 с.
2. Аверин А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учебное пособие [Текст]/А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
3. Алексеева А. А. Управление персоналом.[Текст] Теория, практика: Учебник - Ростов на Дону: Феникс, 2010. - 275 с.
4. Акимова М. К. Руководство к применению: организация производственного процесса [Текст]: учебное пособие/М. К. Акимова – Обнинск, 2011. - 223 с.
5. Артемьев А. Н. Менеджмент [Текст]: учеб пособие / А. Н. Артемьев – М: Академия, 2011. – 196 с.
6. Базаров Т.Ю. Психология управление персоналом [Текст] – учебник для бакалавров– М .:Юрайт, 2014.– 524с.
7. Батяев А.А. - Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации [Текст]. Альфа-Пресс, 2009 - 176 с.
8. Бахтин М. М. Психология профессиональной подготовки [Текст]: Учеб. для высш. учеб. заведений / М. М. Бахтин – СПб.: Оптима, 2012. – 506 с.
9. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг [Текст].- 2011.- № 1. - С. 88-101.
10. Бовыкин В. В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов [Текст]: Учеб.для высш. учеб. заведений / В. В. Бовыкин. – М.: Экономика, 2010. – 302 с.

11. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия [Текст]: учебное пособие / А.Н.Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с.
12. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст]. Питер, 2012. - 212 с.
13. Борисова Е.А. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике [Текст] / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 - № 5.
14. Бюллер Ш. Основы профессиональной подготовки: Учеб. для высш. учеб. Заведений [Текст] / Пер. с англ. под ред. А. А. Акимова. - Новочеркасск, 2010. - 493 с.
15. Гарина Е.П.: Антикризисное управление [Текст].-Ростов на Дону, Феникс, 2011-352с.
16. Гиппенрейтер Ю. Б. Управление и организация [Текст]/ Учеб.для высш. учеб. заведений: - 2-е изд., перераб. и доп./ Ю. Б. Гиппенрейтер. - М.: Гардарики, 2010. - 496 с.
17. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]/ Учеб.для высш. учеб. заведений / Л. Д. Гительман. - М.: Дело, 2011. – 396 с.
18. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 11. 2014. - С. 55-56.
19. Дряхлов Н. И. Социология труда [Текст]/ Учеб. для высш. учеб. заведений/ Н. И. Дряхлов М., издательство Московского университета, 2010. – 222 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
21. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации[Текст].-М.:ИНФРА-М. 2012.-263 с.
22. Ибрагимова Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений [Текст] / Н.А. Ибрагимова // Справочник по управлению персоналом. - № 10.- 2013.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011-632 с.

24. Кожевина О. В. Управление изменениями[Текст]: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России в области менеджмента / О. В. Кожевина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).

25. Коженцев Ю. Т. Требования к системам управления [Текст]: учеб пособие / Ю. Т. Коженцев - М: Академия, 2009 г. - 199 с.

26. Козак Н.Н. Управление персоналом [Текст]: учеб пособие-ООО"Литрес", 2015.-273с.

27. Коляну Н. Мотивация персонала [Текст]: учеб пособие / Н. Коляну - М.: 2009. - 356 с.

28. Коробко В. И. Основы менеджмента [Текст]: учеб пособие / В. И. Коробко - М.: Академия, 2012.- 303 с.

29. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель [Текст]: учеб пособие / Р. Л. Кричевский - М.: Юнити, 2010.- 298 с.

30. Ларионова Т.М.: Документационное обеспечение управления персоналом [Текст].-М.:Юрайт,2012.-416с.

31. Лукичёва Л. И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. - 5-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009. - 355 с.

32. Майерс Д. Социальная адаптация [Текст]/ Учеб. для высш. учеб. заведений/Пер. с англ. под ред. А. А. Зубова. - С/Пб.: Оптима, 2013 . - 450 с.

33. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. М. Маслова .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

34. Микульчук А. А. Интегрированная структура менеджмента научно-производственного комплекса. Инновационные технологии в менеджменте организации [Текст]: учеб пособие / А. А. Микульчик - Н. Новгород: ННГУ, 2012. – 199 с.

35. Моргунова Е.Б. Модели и методы управления персоналом[Текст]. Москва ЗАО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011-360 с.
36. Розанова Н. М. Микроэкономика. Руководство для будущих профессионалов[Текст]: учебник для бакалавров; допущено МО и науки РФ / Н. М. Розанова. - М.: Юрайт, 2013. - 985 с.
37. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. Питер, 2011-394 с.
38. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано МО и науки РФ / А. В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 572 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс).
39. Терещенко - Курс для высшего управленческого персонала[Текст]. М.: Экономика, 2011 - 807 с.
40. Чуфаровский Ю. В. Управление персоналом [Текст] / Учеб. для высш. учеб. заведений / Ю. В. Чуфаровский. - Чебоксары: КЛИО, 2010. – 562 с.
41. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии[Текст]: учеб пособие / Г. И. Шепеленко – М.: Финансы и Статистика, 2010.-301 с.
42. Шибутани Т. А. Управление персоналом [Текст] / Учеб. для высш. учеб. заведений / Т. А. Шибутани. – СПб.: Интел-Синтез, 2011.- 406 с.
43. Якунин В. А. Психология профессиональной деятельности [Текст]: учеб пособие / В. А. Якунин - М: Юнити, 2009.-398 с.

*Источники двух авторов:*

- 44.Адамчук В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / В.В. Адамчук, О.В. Романов и др. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 407 с.
- 45.Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]: учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко.- М.: Дело, 2013. -356 с.

46. Ткачук Л.Т. под редакцией М.И. Щадова "Менеджмент" [Текст] Л.Т. Ткачук - М.: Феникс, 2012 - 453с.

47.Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: 2013. - 288 с.

#### *Источники под заглавием*

48. Психология и этика делового общения [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано МО РФ / ред.: В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. - М.: Юрайт, 2012. - 591 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс).

49.Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник /ред.:А.В. Карпов, Н.В. Ключева-ООО "Проспект", 2015-653с.

50. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.

51. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для бакалавров; рекомендовано научно-техническим советом Санкт-петербургского государственного университета экономики и финансов / ред. И. А. Максимцев. - М.: Юрайт, 2013. - 525 с. - (Серия: Бакалавр. Углубленный курс).

#### *Нормативно-правовые акты*

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Комментарий к последним изменениям/ под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М.: АБАК, 2016. – 304 с.

3. Правила внутреннего трудового распорядка для работников АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского: приложение №11 к



положению от 26 декабря 2015 г. №87. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 12 с.

4. Об оплате и стимулировании труда коллективов, структурных подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод» за основные результаты хозяйственной деятельности: приложение №3 к положению от 18 февраля 2014 г. № 47-32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2014. – 10 л.

5. Показатели и размеры премирования руководителей, специалистов и служащих заводов, цехов, управлений: приложение №2 к положению от 18 февраля 2015 г. №47.32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 5 с.

6. Показатели и размеры премирования для руководителей, специалистов и служащих отделов и управлений: приложение №3 к положению от 18 февраля 2015 г. №47.32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 12 с.

7. Примерный перечень производственных упущений, учитываемых при начислении премии рабочим, руководителям, специалистам и служащим за основные работы хозяйственной деятельности: приложение №4 к положению от 18 февраля 2015г. №47-32-40. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 2 с.

8. О сроках выплаты заработной платы: совместное решение администрации и профкома АО «НПК «Уралвагонзавод» от 14 марта 2015 г. №88. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2015. – 1с.

9. Краткий справочник по системе менеджмента качества для производственных мастеров АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»: система менеджмента качества РД СМК АДК-005-2011. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2011. – 22 с.

10. Коллективный договор на 2014 – 2017 годы АО «НПК «Уралвагонзавод»: одобрен на профсоюзной конференции работников от 3

апреля 2014 г. №45-к. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2014. – 69 с.

11. Должностная инструкция менеджера по обучению персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»: утверждена приказом генерального директора... от 15 июля 2011 г. № 49. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2011. – 2 с.

12. О комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям АО «НПК «Уралвагонзавод»: положение утверждено протоколом Совета директоров от 24 января 2012 г. № 24- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 8 с.

13. Кодекс корпоративного поведения АО «НПК «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»: утвержден протоколом заседания Совета директоров от 24 февраля 2012 г. №40- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 11 с.

14. Паспорт программы инновационного развития АО «НПК «Уралвагонзавод»: утвержден заседанием Совета директоров от 3 марта 2012 г. № 87 – СД. Документ опубликован не был. - Нижний Тагил, 2011.- 28 с.

15. О планировании и образовании фонда заработной платы структурных подразделений АО «НПК Уралвагонзавод»: положение утверждено протоколом заседания Совета директоров от 13 марта 2012 г. № 67- СД. Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2012. – 6 с.

16. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» им. Ф.Э. Дзержинского»: новая редакция утверждена Распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 28 августа 2013 г. №1093 - р.

Документ опубликован не был. – Нижний Тагил, 2013. – 20 с.

## Развитие человеческих ресурсов

